futuro

Revista da Associação Industrial do Minho • Ano VII • n.º 15 • Julho-Setembro 2002

Construção civil e obras públicas
Clima de incerteza

Norte de Portugal-Galiza
O mercado aqui tão perto

PME Excelência 2001
Empresas de Excelência

Guillermo Jáudenes, presidente da CEP

"A Euro-região é fundamental"

António Marques, presidente da AIMinho

"Existimos para os empresários"

Opinião | **Cadima Ribeiro** O Minho ainda hoje faz sentido? | **Sá Machado** A crise na construção | **Arménio Matias** A discussão do TGV

MARCAS, MERCADOS, PRODUTOS, POSICIONAMENTO E SEGMENTAÇÃO

Manuel Alves
Marketing Specialist
ma-tecm@eng.uminho.pt

1.MARCA, BRANDING E PRODUTO

O conceito de MARCA está relacionado e mesmo condicionado a outras noções: Mercado, Produto e Segmentação.

A razão de ser desta dependência ou interligação deve-se à própria definição de MARCA, ou seja: "um produto, serviço ou conceito que é publicamente distinto de outros de forma que seja possível o seu fácil reconhecimento e exploração." Uma marca indica então ao consumidor a origem do produto/serviço protegendo seja o consumidor seja quem oferece o serviço/produto de eventuais concorrentes que tentem oferecer produtos/serviços que pareçam semelhantes. É então possível dizer que uma marca é um nome (e também logo) de um determinado produto, serviço ou conceito, enquanto que "BRANDING" é o processo de criação e disseminação de uma marca.

Existe porventura a confusão entre marca e produto. Todavia um produto pode ter várias marcas, por exemplo, um detergente de máquina (produto) tem as seguintes marcas: SKIP, ARIEL, OMO, PRESTO, etc. Uma área que ainda hoje divide opiniões é precisamente relacionada com a evolução das marcas e dos produtos havendo quem defenda que o produto pode evoluir independente das marcas, outros apoiam a ideia de que ambos evoluem quase em simultâneo e finalmente há também quem defenda que a marca pode evoluir independentemente do produto.

A COCA COLA POR EXEMPLO, É UM REFRIGERANTE QUE EVOLUIU COMO MARCA, OU SEJA, SEM A DEPENDÊNCIA EM RELAÇÃO AO "PRODUTO" A QUE PERTENCE. ASSIM, TEMOS A COCA COLA "LIGHT", "SEM CAFEÍNA" E "SEM CAFEÍNA LIGHT".

2.MERCADO E SEGMENTAÇÃO

Por forma a compreender melhor o que é uma marca e como se relaciona com um determinado mercado, é importante como primeiro passo entender o que é o mercado.

Assim sendo, e uma vez dito que uma marca é um determinado produto ou serviço, o mercado é por consequência "uma necessidade ou expectativa que pode ser satisfeita pelos produtos ou serviços disponibilizados" ou seja, é um universo de indivíduos e/ou colectividades que demonstra procura por um bem ou serviço devido a uma necessidade ou expectativa.

Uma vez esclarecida a relação entre uma marca e o mercado, subentende-se também que uma marca se dirija a um segmento específico, ou seja, a uma "fatia", "porção" ou "parte" específica de um mercado onde há uma necessidade ou expectativa, que geram procura e que podem ser vantajosamente exploradas. Assim chega-se ao conceito de SEGMENTAÇÃO, ou seja, a selecção de grupos de pessoas e/ou entidades que estão receptivas a um serviço ou produto através de certas variáveis que podem ser demográficas (idade, sexo, rendimento, ocupação, nível de formação, localização geográfica, etc.) e de outras variáveis tais como estilo de vida (activa, sedentária, etc.), actividades, interesses, padrões de uso

de um produto e/ou serviço, etc.

Nesta área existem vários exemplos sendo alguns bem conhecidos da indústria automóvel. Assim, e orientado a um particular estilo de vida temos o segmento dos SUV (Sport Utility Vehicles) que combinam uma maior versatilidade e espaço com algumas aptidões fora de estrada. Diga-se que este é um segmento em franca evolução e onde marcas até então consideradas como referências em outros segmentos surgem hoje com propostas a este nível: Porsche Cayenne e Volvo XC são exemplos recentes.

Assim podemos concluir que o propósito da segmentação é o de permitir que um programa de marketing & vendas se concentre num determinado "grupo alvo" ou segmento, que está mais receptivo à compra do bem e/ou serviço disponibilizados. Desta forma podemos apontar quatro vantagens principais de uma segmentação eficaz:

- Elaboração eficiente de produtos e/ou serviços que vão de encontro às necessidades reais do mercado;
- Desenvolvimento de estratégias de promoção eficientes seja relativamente a resultados mas também a custos;
- Visualização da empresa, ou seja, como somos vistos pelos actuais e possíveis consumidores em relação aos concorrentes;
- Acerto das estratégias de marketing & vendas.

2.1. OBJECTIVOS NO USO DA SEGMENTAÇÃO

Com as frequentes mudanças que ocorrem nos mercados, devidas aos inúmeros factores económicos, sociais e demográficos e, consequentemente, ao acréscimo de exigência dos consumidores, o "marketing em massa" não é mais o instrumento melhor adequado para muitas empresas. Hoje mais que nunca, vemos empresas pertencentes a várias indústrias a endereçarem os seus esforços a nichos de mercado ou segmentos muito pequenos que por vezes elas próprias, devido ao seu conhecimento do mercado e capacidades, conseguem criar.

Como exemplo podemos apontar o segmento de carros de luxo como o recente Maybach, marca revivida pela Mercedes para entrar num segmento até então dominado pela Rolls Royce e Bentley. De assinalar que este automóvel, apesar do seu elevadíssimo preço, o que é factor por si só de definição deste segmento que é um nicho de mercado, ultrapassou já as expectativas de encomendas iniciais. Certo é também que a Maybach não é uma marca desconhecida neste mercado pois até aos anos 30 produziu alguns dos mais exclusivos automóveis juntamente com a Rolls Royce e Hispano Suiza, esta última marca também ela desaparecida.

Obviamente, aqui vê-se o marketing na sua plena eficiência, ou seja, a identificação e antecipação de ofertas a necessidades ou expectativas que os consumidores terão num futuro muito próximo.

A segmentação eficaz do mercado é o alicerce sobre o qual todas as demais acções de marketing podem ser baseadas, exigindo contudo disciplina, planeamento, pesquisa, implementação e controle, monitorização do comportamento dos consumidores, concorrência, criação de barreiras à concorrência, nichos de mercado, inteligência económica, etc.

2.2. CARACTERÍSTICAS ESSENCIAIS DE UM SEGMENTO DE MERCADO

Um segmento de mercado representa, tal como se pode compreender, uma "fatia" de mercado que, devido às suas características de procura (idade, sexo, rendimentos, necessidades, etc.), permite à empresa oferecer um produto ou serviço especialmente

www.armani.com

"...esta marca distingue-se precisamente por ser um dos estilistas mais conhecidos e por ter linhas adequadas às expectativas dos vários tipos de clientes e até mercados."

adequado às suas capacidades.

- Orientado ao consumidor;
- Ter dimensão suficiente;
- Possível de distinguir dos demais existentes;
- Acessível;
- Compensador (permite lucros e evolução do produto ou serviço);

2.3. ELEMENTOS ESSENCIAIS NA SELECÇÃO DO MERCADO:

- Existência de oportunidades competitivas;
- Existência de necessidades e/ou expectativas;
- Fazer parte dos planos de crescimento da empresa;
- Estar dentro das possibilidades técnicas, financeiras e de marketing da empresa.

Um exemplo é o mercado dos SUV (Sport Utility Vehicles) onde se incluem o BMW X5, Mercedes Class M, Volvo XC e brevemente o Volkswagen Touareg e o Porsche Cayenne. Existem oportunidades competitivas pois estes veículos não só permitem o desenvolvimento de novas soluções mas também existem expectativas por parte dos consumidores. Por outro lado, este segmento também faz parte do crescimento por exemplo da Volkswagen que lança brevemente o Touareg e, na Alemanha encontra-se já à venda o novo Phaeton dirigido ao segmento de familiares de luxo tal como o Mercedes S Class, Audi A8 e BMW série 7. Estes dois modelos cobrem novos segmentos de mercado onde este construtor estava ausente, alargando assim o leque de oferta dos seus produtos e que, sendo dois segmentos muito lucrativos farão parte dos planos de crescimento da marca que irá ajudar o Grupo Volkswagen (VW, Audi, Skoda, Seat, Lamborghini e Bentley). Obviamente que estas iniciativas cabem dentro das possibilidades técnicas e financeiras do maior construtor de automóveis da Europa.

2.4. POSICIONAMENTO

Este é um passo estratégico importante para se conseguir uma vantagem competitiva referencial ou seja, o posicionamento ir-se-á traduzir na diferenciação do produto e/ou serviço e consequentemente na percepção que este tem por parte dos consumidores.

Como se pode perceber, o conceito de posicionamento está obviamente relacionado com a marca ou seja, o posicionamento desta. Assim podemos identificar as seguintes formas de posicionar uma marca:

- Oferecer uma vantagem ou benefício específicos;
- Identificar um segmento específico;
- Preço;

www.ryanair.com

- Distribuição.

Empresas aéreas como a Ryanair, Easyjet, GO e Buzzaway têm nos preços a sua mais valia e característica mais evidente. Assim, estas empresas aéreas também chamadas de "Budget Airlines" oferecem ao público vários destinos na Europa (inclusive várias capitais), com vários voos diários por uma tarifa muito reduzida em comparação com as transportadoras aéreas convencionais. Todavia os destinos são de curta duração ou seja, o máximo tempo de voo raramente ultrapassa as

três horas. Resta dizer que não existem bilhetes pois todas as reservas são feitas através da Internet, não existem tarifas jovens por exemplo, não são oferecidas refeições a bordo, por vezes a empresa aérea apenas usa os balcões de Check-In temporariamente e os aeroportos usados são os mais pequenos e por conseguinte baratos como por exemplo Stansted e Luton em Londres.

É também de salientar que, ao contrário daquilo que possivelmente seria de esperar, os passageiros destas empresas aéreas incluem também altos executivos, ou seja, o preço é factor determinante nestes voos de curta duração.

Assim, este exemplo ilustra a vantagem específica também intrinsecamente relacionada com o preço muito mais acessível: em **www.ryanair.com** é possível obter preços de £25 GBP, ou seja, mais ou menos 30 Euro por um bilhete de avião de Londres Stansted para Turim e outros semelhantes para Estocolmo, Bruxelas, Nice, Oslo, Hamburgo, St. Etienne, etc.

2.5. TIPOS DE POSICIONAMENTO

2.5.1 POSICIONAMENTO POR BENEFÍCIO

Pode ser usado se a marca difere na sua capacidade de proporcionar um benefício específico. Neste tipo de posicionamento tudo depende de como o mercado ou segmento aceitam e valorizam o beneficio e como a marca difere ao proporcioná-lo.

2.5.2 POSICIONAMENTO POR SELECÇÃO

É usado quando as actividades de marketing da marca se dirigem a um segmento específico que pode ser definido usando as variáveis antes mencionadas: sexo, idade, rendimentos, actividades, etc. Aqui os esforços devem ser dirigidos de forma a que o público alvo identifique os benefícios da marca como superiores em comparação com a concorrência.

Um dos exemplos que ilustram este tipo de posicionamento, neste caso uma marca de vestuário que criou uma linha exclusivamente para o mercado Americano, baseando-se no estilo de vida e actividades dos jovens neste país, a GIORGIO ARMANI tem a linha "ARMANI EXCHANGE" para um segmento jovem de ambos os sexos, com roupas informais e confortáveis. Assim, esta marca distingue-se precisamente por ser um dos estilistas mais conhecidos e por ter linhas adequadas às expectativas dos vários tipos de clientes e até mercados. Outro exemplo proveniente também da indústria de moda é BORGONUOVO 21 da HUGO BOSS que oferece vestidos de noiva de excelente qualidade e design oferecendo obviamente uma excelente imagem de marca e reputação.

2.5.3 POSICIONAMENTO POR PREÇO

É importante referir que o preço coloca a marca no topo (mais cara) ou na base (mais barata) do segmento, podendo por vezes também estar numa posição intermediária apesar de isto diluir um pouco a imagem de marca, ou seja, através de uma política de preço mais alta ou mais contida, a marca assume imediatamente uma posição específica que irá obviamente ter reflexos no tamanho do segmento de mercado, nas margens de lucro e na imagem da marca.

Exemplos que ilustram este tipo de posicionamento são as "Budget Airlines" acima mencionadas.

2.5.4 POSICIONAMENTO POR DISTRIBUIÇÃO

Esta é uma estratégia nem sempre utilizada, mas que no entanto se encontra entre as mais eficazes. Colocar uma marca através de um canal de distribuição que não é usado pela concorrência pode imediatamente diferenciar a marca e dar-lhe uma identidade única. Ser o primeiro produto/serviço de um determinado tipo a ser oferecido pela primeira vez num canal de distribuição diferente leva à sua imediata diferenciação. Aqui, quiçá, o exemplo mais conhecido seja o da Amazon que foi a primeira grande livraria online com imensos títulos e outros produtos como CDs, DVDs, Jogos, etc. A Amazon (www.amazon.com ou www.amazon.co.uk) oferece ao consumidor as vantagens inerentes ao comércio electrónico, ou seja:

- Rapidez (no Reino Unido a entrega de um livro pode demorar menos de 15 horas);
- Preços mais acessíveis;
- Maior possibilidade de escolha;
- Comodidade (o cliente pode escolher a partir de sua casa um livro raro que exigiria uma deslocação a uma livraria para a sua encomenda);
- Pagamento fácil e seguro online com vários tipos de cartões (débito, crédito, visa, visa electron, SWITCH, Master CARD, Diners Club, American Express, Clau, etc.).

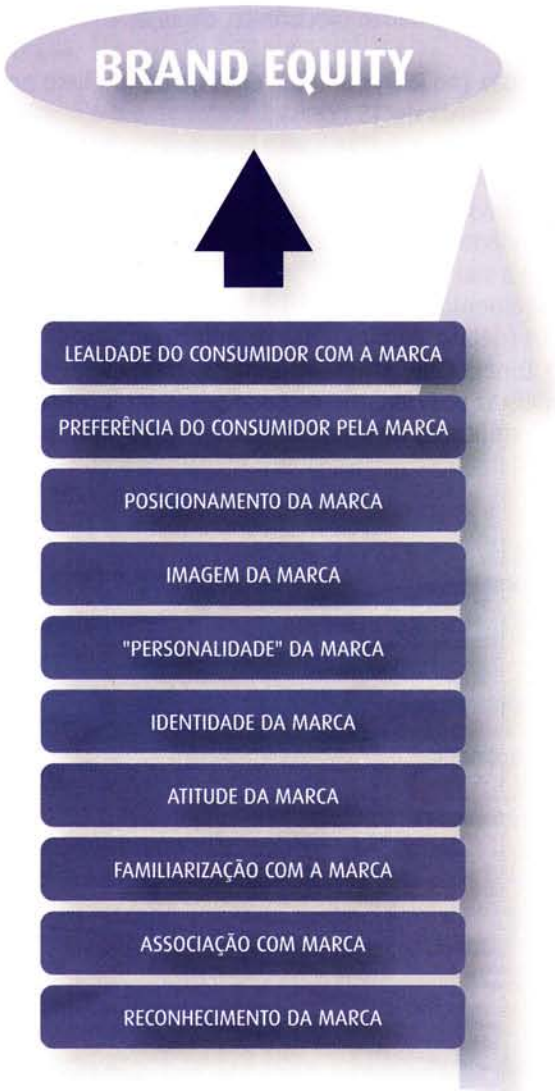
Um eficaz posicionamento pode por isso ser conseguido pela identificação de uma necessidade específica, pela iden-

tificação de segmentos de mercado onde a concorrência não está presente ou pouco presente ou até por uma abordagem diferente relacionada com problemas existentes.

Esta foi a atitude da Amazon, pois identificou um segmento bastante vasto (público em geral, professores, estudantes, etc.) e um problema comum que era o tempo necessário por vezes para adquirir um livro. Fazendo uso do E-Commerce, a Amazon ofereceu um serviço que mais ninguém oferecia, estabelecendo-se como uma referência quando se fala de "online shopping".

2.6 BRAND EQUITY

As mais valias mais significativas de uma empresa são maioritariamente "intangíveis" englobando a sua base de clientes fidelizados, e marcas. Dentro destas os aspectos ou qualidade mais importante formam um conjunto de características, vulgarmente conhecido como "BRAND EQUITY":



Assim, uma definição lógica de "Brand Equity" será a componente de preferência geral não explicada por atributos mensuráveis e pelo conjunto de comportamentos dos consumidores que permitem à marca ganhar maior presença e notoriedade.

2.6.1 CINCO MEDIDAS PARA A AVALIAÇÃO DO VALOR DA MARCA:

- O preço mais elevado que o nome da marca pode suportar;
- Impacto do nome da marca nas preferencias dos consumidores;
- Valor de substituição da marca;
- Valor de acções/títulos relacionados com a marca;
- Aumento de poder competitivo da marca.

2.7 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Num universo cada vez mais competitivo, as empresas, sejam elas grandes multinacionais ou outras de menor dimensão vêem nas alianças estratégicas a possibilidade de reduzir custos, de ganhar competências (por exemplo tecnológicas), de assegurar a entrada em novos mercados, de beneficiar de novos e mais eficazes canais de distribuição, de conseguir economias de escala, entrar em novos mercados, etc.

Uma aliança estratégica é sempre, se bem planeada, um factor que proporciona às empresas mais valias muito importantes e a vários níveis:

- Facilita a expansão internacional e o acesso a novos mercados;
- Adiciona valor aos produtos/serviços oferecidos pela empresa;
- Expande a capacidade de distribuição e proporciona acesso a materiais e matérias primas;
- Melhorar e desenvolver as operações, infra-estruturas e processos de funcionamento de forma a proporcionar novas capacidades, novo conhecimento e novas tecnologias;
- Proporcionar novos recursos financeiros;
- Diminuição do risco e proporcionar uma adaptação e respostas mais fáceis a mudanças nos factores e forças competitivas de mercado;
- Criar novas oportunidades num ambiente cada vez mais competitivo;
- Reduzir a concorrência.

Num estudo conduzido em 1997 pela BOOZ - ALLEN and HAMILTON, 15% da riqueza gerada pelas TOP 1000 empresas Americanas deveu-se a alianças estratégicas.

Assim, quando falamos de alianças estratégicas referimo-nos a um universo de possibilidades de cooperação que as partes

envolvidas formam para explorar interesses comuns. Assim uma aliança estratégica pode assumir a forma de franchising, licensing, contratos de cooperação, joint ventures, investimentos, etc.). Todavia, comum a qualquer aliança estratégica há três características fundamentais que convém identificar:

- Duas ou mais partes unem-se para alcançar objectivos comuns mantendo-se independentes;
- As partes dividem os benefícios da aliança e controlam o desempenho dos esforços o que torna por vezes uma aliança, algo difícil de gerir;
- As partes contribuem continuamente para o desenvolvimento de uma área estratégica comum, por exemplo, tecnologia e novos produtos.

As alianças estratégicas podem implicar investimentos significativos em joint ventures, tal como sucedeu em 1997 entre a BP e a MOBIL OIL. Apesar de não serem líderes de mercado, formaram uma joint venture para a refinaria, distribuição e marketing, esperando atingir os benefícios de economias de escala.

Quando uma aliança estratégica é constituída, existem sempre riscos e vantagens que devem ser mencionados devido à sua importância e consequências, sejam positivas ou negativas.

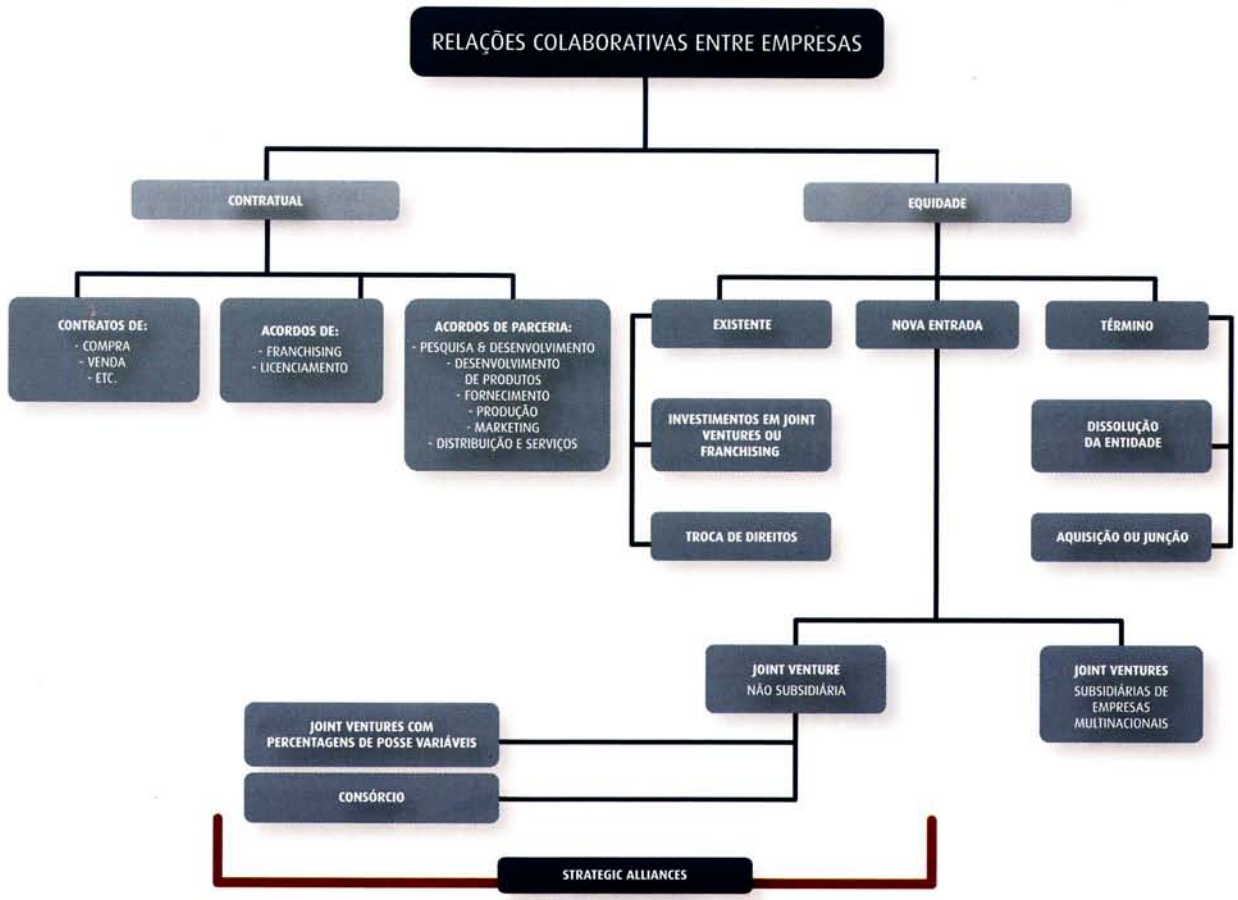
É verdade que facilitam o acesso a mercados que não os nacionais, tal como a **Motorola** fez aquando da sua entrada no mercado japonês através de uma parceria com a **Toshiba** para a produção de microprocessadores. Assim, a Toshiba ofereceu à Motorola ajuda no que respeita ao marketing, o que ajudou a empresa Americana a conseguir maior apoio governamental.

Outra das vantagens de uma parceria estratégica é a possibilidade de dividir os custos e riscos inerentes à nova actividade: desenvolvimento de novos produtos, serviços, etc.

Também importante é o facto de uma aliança estratégica poder permitir uma partilha entre as partes de "know-how" e também do desenvolvimento de novas capacidades que as partes não poderiam desenvolver por si próprias.

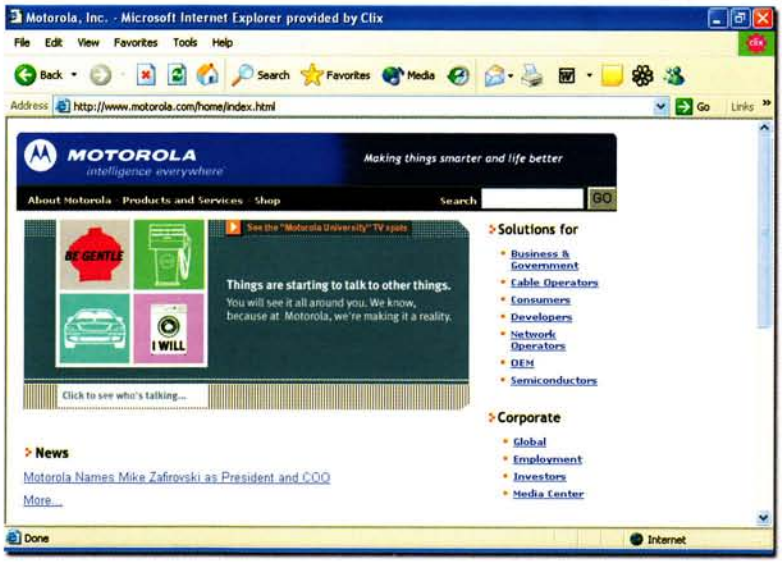
Uma vez mais um bom exemplo disto seria a indústria automóvel. Neste caso, a colaboração entre a Volkswagen e a Porsche no desenvolvimento de novos veículos para novos segmentos até hoje desconhecidos para ambas as marcas. Mas, importante para os dois construtores, possivelmente mais até para a Volkswagen, de forma a ter presença num novo segmento, competitivo e em franca expansão — o segmento dos SUV. A Porsche apresenta assim o Cayenne e a Volkswagen o "irmão" Touareg, que permite também aos dois construtores a divisão de riscos, custos e benefícios. A título de exemplo, a plataforma é comum a ambos os modelos, o que reduz os custos de produção.

Outra vantagem significativa é o facto de uma aliança estratégica permitir que a empresa estabeleça padrões que qualidade, produção, tecnológicos, etc. na indústria que irão beneficiar a empresa.



www.motorola.com

"É verdade que facilitam o acesso a mercados que não os nacionais, tal como a **Motorola** fez aquando da sua entrada no mercado japonês através de uma parceria com a **Toshiba** para a produção de microprocessadores. Assim, a Toshiba ofereceu à Motorola ajuda no que respeita ao marketing, o que ajudou a empresa Americana a conseguir maior apoio governamental.



É importante como esclarecimento que uma Joint Venture é apenas um tipo de aliança estratégica entre competidores actuais ou possíveis de forma a cooperar no desenvolvimento de novas tecnologias, produtos, canais de distribuição, etc.

As vantagens de uma Joint Venture, que ainda hoje é uma das formas mais habituais para se aceder a novos mercados, tem várias vantagens:

— A empresa pode usufruir do conhecimento e posição no mercado do parceiro;

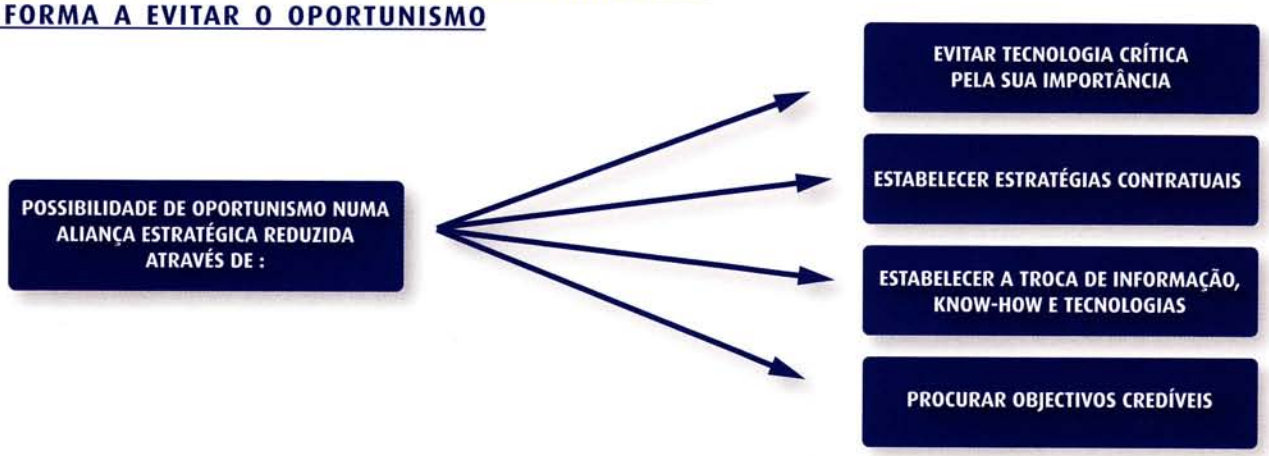
— Os custos de desenvolvimento e riscos inerentes à entrada num mercado novo e de certa forma com aspectos desconhecidos (por exemplo culturais), são elevados daí a opção de dividir estes riscos comum parceiro local que por outro lado irá usufruir de vantagens aportadas pela outra parte, tais como tecnologia;

— Por outro lado, e de acordo com alguma pesquisa feita, as Joint Ventures nas quais há uma empresa do mercado onde a outra aparte procura entrar, não sofrem de riscos de nacionalização tão acentuados. Hoje obviamente, dado a privatização de muitas empresas/serviços, este risco é ainda mais diluído.

No entanto há também desvantagens:

- A empresa com mais vertente tecnológica pode perder ou arriscar o controle da sua tecnologia quando entra numa Joint Venture envolvendo licenciamento.

Este facto tem como exemplo a tecnologia de origem Americana que hoje é aplicada na extracção de crude e refinarias em certos países produtores de petróleo que já foram parceiros de empresas Americanas e hoje são concorrentes.

- A Joint Venture não dá à empresa um controle muito acentuado sobre os subsidiários, ou seja, pode por vezes não poder usar estes subsidiários em estratégias de "ataque" à concorrência. ■

FORMAS DE ESTRUTURAR AS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS DE FORMA A EVITAR O OPORTUNISMO